

УДК 336

**Н.А. ГЛИНКОВ**

аспирант

Белорусский государственный экономический университет,  
г. Минск, Республика Беларусь*Статья поступила 14 апреля 2020г.***ТРАКТОВКА СУЩНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ**

*Статья посвящена исследованию теоретических и практических подходов к трактовке сущности корпоративного управления в банках. По результатам исследования установлено, что на сегодняшний день единого подхода к определению сущности корпоративного управления не существует, несмотря на повышающийся в последние годы интерес к проблеме его построения и эффективного функционирования. С целью оценки эффективности корпоративного управления оно должно рассматриваться как система.*

**Ключевые слова:** корпоративный менеджмент, корпоративное управление, эффективность, система внутреннего контроля, система управления рисками, система корпоративного управления банка.

**GLINKOV N.A.**

Graduate Student

Belarusian State Economic University,  
Minsk, Republic of Belarus**INTERPRETATION OF THE ESSENCE OF CORPORATE GOVERNANCE IN BANKS**

*The article is devoted to the study of theoretical and methodological approaches to the interpretation of the essence of corporate governance in banks. According to the results of the study, it is established that today there is no single approach to determining the essence of corporate governance, despite the growing interest in recent years to the problem of its construction and effective functioning. In order to assess the effectiveness of corporate governance, it should be considered as a system.*

**Keywords:** corporate management, corporate governance, efficiency, system of internal control, risk management system, bank corporate governance system.

**Введение.** В последнее десятилетие как мировой, так и республиканской тенденцией является рост важности проблем построения и функционирования корпоративного управления. Несмотря на то, что термин «корпоративное управление» в последнее время широко применяется на практике, что во многом связано с повышением масштабности задач управления в крупных компаниях и ему посвящено значительное количество публикаций, само понятие корпоративного управления не имеет однозначного определения. Это свидетельствует об актуальности и важности

исследования проблемы трактовки сущности корпоративного управления.

**Результаты и их обсуждение.** Термин «корпоративное управление» трактуется большое количество исследователей, компаний, организаций и органов государственного управления, но однозначного его определения на сегодняшний день не сформулировано.

Широко известен взгляд на корпоративное управление как на систему (модель) управления и контроля. В частности, Служба Банка России по финансовым рынкам считает, что «суть корпоративного

управления заключается в том, чтобы дать акционерам возможность эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации компании. Этот контроль подразумевает как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы. Акционеры хотят четко знать, какую именно ответственность перед ними несут высшие должностные лица компании за достигнутые результаты. Инвесторы хотят понимать, будет ли у них реальная возможность влиять на принятие важных решений» [1].

Министерство экономики Республики Беларусь, Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь аналогично полагают, что «корпоративное управление – это организационная модель управления и контроля в акционерном обществе, направленная на повышение эффективности его деятельности» [2].

Такой подход разделяет ряд зарубежных исследователей в области корпоративного управления. Одно из самых известных определений корпоративного управления было дано в «Отчете по финансовым аспектам корпоративного управления в Великобритании» А. Кэдбери: «Корпоративное управление – это система руководства и контроля за деятельностью компаний» [3, 4]. «Корпоративное управление определяется А. Кэдбери как набор механизмов, в рамках которых функционирует компания, когда собственность отделена от управления ею» [3]. Е. Джефферс определяет корпоративное управление «как систему управления и контроля организации, в соответствии с принципами и лучшими практиками в этой сфере. На уровне компании она стремится структурировать распределение полномочий и обязанностей между акционерами, директорами и руководством» [5]. Н.Р. Мерфи рассматривает корпоративное управление как «концепцию, включающую в себя обсуждение структур управления и контроля компании, а также правила разделения полномочий между собственниками компании, ее советом директоров, исполнительным органом и сотрудниками, поставщиками, заказчиками и обществом в целом» [3].

Часть российских ученых также рассматривают корпоративное управление сквозь призму управления и контроля. О. А.

Макарова определяет понятие «корпоративное управление» через «дефиниции, закрепленные в российском законодательстве», подчеркивая, что корпоративное управление – «это, прежде всего, управление, осуществляемое на основании закона и принятых в соответствии с законом внутренних документов корпорации» [6, с. 26]. Несколько определений корпоративного управления сформулировано Л.А. Глушковой. По ее мнению, «корпоративное управление по своему содержанию есть не что иное, как выстраивание внутренней системы контроля за деятельностью менеджеров организации от лица ее владельцев (собственников), а также в той или иной мере от других заинтересованных лиц» [7]. Также, по мнению Л.А. Глушковой, сущность корпоративного управления можно определить «как контроль и мониторинг со стороны собственников за деятельностью менеджмента кредитной организации по достижению им установленных целей» [7].

Мы полагаем, что определение корпоративного управления как системы управления и контроля не охватывает весь спектр корпоративных отношений. Хотя, безусловно, контроль со стороны акционеров за действиями управленцев важен для максимизации прибыли и роста стоимости компании, данное определение затрагивает преимущественно корпоративный менеджмент, который сосредоточен внутри компании (банка).

Существует трактовка корпоративного управления как механизма поддержания баланса интересов. Согласно отчету Р. Гампеля, опубликованному в 1998 году, «важность корпоративного управления заключается в его вкладе в процветание компании и подотчетность. Надлежащее корпоративное управление обеспечивает полное принятие во внимание интересов всех участников» [8, 9].

Аналогичной точки зрения придерживается также российский исследователь А. Дементьева, рассматривая корпоративное управление как «составную часть менеджмента, осуществляемого высшим руководством компании с учетом интересов держателей акций и прочих лиц, деятельность которых связана с акционерным обществом. Действенная система корпоративного управления посредством советов директоров

предопределяет эффективность менеджмента в целом, а также стабильное и устойчивое функционирование корпорации» [10].

Мы поддерживаем мнение, что корпоративное управление должно обеспечивать баланс интересов субъектов корпоративных отношений, однако данная трактовка не раскрывает механизмы корпоративного управления.

Корпоративное управление характеризуется и с позиции собственников (инвесторов, акционеров) как механизм защиты их интересов. Это определение используют большое количество российских исследователей.

Т. Медведева и А. Тимофеев определяют корпоративное управление как «все отношения, так или иначе влияющие на положения акционеров и поведение акционерного общества» [11, с. 51]. Нормативный подход к определению понятия «корпоративное управление» отмечает В. В. Долинская. По ее мнению, корпоративное управление представляет собой «урегулированную нормами права систему организационных и имущественных отношений, с помощью которой корпоративная организация реализует, представляет и защищает интересы инвесторов, и в первую очередь акционеров» [12, с. 420–421]. В. Клейнер из определения понятия «корпоративное управление» исключает термин «акционеры», как обобщающее наименование партнеров предприятия на фондовом рынке, и предлагает использовать понятие «инвесторы», утверждая, что «инвесторы – это экономические субъекты, которые либо уже являются акционерами компании (реальные акционеры, или просто акционеры), либо могут стать таковыми в будущем (потенциальные акционеры)» [13, с. 36].

С позиции собственников рассматривает корпоративное управление и иностранный исследователь Айра М. Миллстейн. С его точки зрения, «корпоративное управление – это совокупность закона, нормативного регулирования и соответствующей добровольной практики частного сектора для максимизации долгосрочной экономической ценности для своих акционеров» [8].

По мнению автора, рассмотрение корпоративного управления сквозь призму собственников учитывает интересы только одной категории субъектов корпоративных

отношений.

Существует точка зрения, согласно которой корпоративное управление в банках рассматривается «как процесс разработки и принятия решений в банковской деятельности». Так, российский исследователь А.В. Мурычев сформулировал экономическую категорию «корпоративное управление банковской деятельностью», которая «выражает особенную часть общего управления в банке, представляющую собой инновационный процесс разработки, принятия решений по стратегическим вопросам развития банка, мониторинга их реализации (а при необходимости – последующей корректировки на основе анализа результатов контроля), основанного на разделении управленческих функций между собственниками и наемными управляющими, в котором непосредственно участвуют органы собственников банка (общее собрание, совет директоров и др.), а опосредованно – менеджмент банка и весь трудовой коллектив, а также регулирующие органы и иные заинтересованные структуры, ведущийся в рамках законности с достаточной степенью открытости и имеющий конечной целью долговременное стабильное, бескризисное и эффективное развитие банка с учетом интересов всех, кто участвует в его деятельности» [14].

Принятие решений является важным аспектом корпоративного управления, но относится к менеджменту, поэтому не характеризует весь спектр корпоративных отношений.

Некоторые исследователи характеризуют корпоративное управление одновременно с разных точек зрения.

Согласно проведенному в 2015 году международной аудиторской компанией PwC (Казахстан) исследованию, корпоративное управление определяется как «одна из наиболее часто используемых или, как утверждают некоторые, слишком часто используемых фраз делового лексикона. Но разные люди зачастую имеют разные взгляды на то, что это действительно означает. Для одних корпоративное управление в первую очередь касается правовых структур. Для других – это в основном бизнес-контроли, а также проверка и решающий фактор того, как люди выполняют свою работу. Для третьих, это более широкое понятие, охватывающее все методы ведения и контроля бизнеса» [15].

Существует и более широкая трактовка термина «корпоративное управление» как системы взаимоотношений (взаимодействия) между заинтересованными лицами (сторонами) организации. Указанное определение используется немалым количеством организаций и исследователей.

Базельским комитетом по банковскому надзору (англ. Basel Committee on Banking Supervision) в документе «Принципы корпоративного управления для банков» ("Corporate governance principles for banks") предлагается трактовка корпоративного управления как «системы взаимоотношений между высшим руководством организации, ее наблюдательным советом, собственниками и другими заинтересованными лицами, служащей механизмом определения задач организации и контроля их достижения. Такая система позволяет организовать распределение полномочий и ответственности, а также построить процесс принятия корпоративных решений» [16]. Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (англ. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) в документе «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью» (англ. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance) под корпоративным управлением понимает «распределение ролей, полномочий и обязанностей между заинтересованными сторонами, советом директоров и менеджментом» [17, с. 5].

Банковский кодекс Республики Беларусь устанавливает, что корпоративное управление банком – это «система взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц банка и иных заинтересованных лиц, направленную на общее руководство деятельностью банка» [18].

Этот подход корпоративного управления разделяет значительная часть российских исследователей. Р. Каспина рассматривает корпоративное управление «как взаимодействие среди участников в функциях управления, надзора (совет директоров и аудиторский комитет), контрольных функциях (организации, устанавливающие стандарты), функциях пользователей (инвесторов, кредиторов и других пользователей) в системе управления корпорациями» [19, с.53]. Она считает, «что

корпоративное управление состоит из внутренних и внешних механизмов управления и контроля над корпоративной деятельностью по созданию и увеличению акционерной стоимости компании» [19, с.53]. О. Осипенко полагает, что корпоративное управление есть «совокупность отношений собственников и менеджеров хозяйственных обществ (и различных их объединений), регулирующих краткосрочные (тактические) и долгосрочные (стратегические) цели их функционирования и развития, считая, что корпоративное управление есть управление компанией, а не всем, что с ней связано» [20, с. 57].

Ю. Винслав, В. Дементьев, П. Читипаховян, Ю. Якутии и другие также являются сторонниками расширенной трактовки корпоративного управления, «предполагающей более широкий, нежели собственники и менеджеры, круг его субъектов, так и непосредственное введение в это содержание отношений, связанных с синергией интеграционного взаимодействия участников корпоративных объединений» [21]. Е.С. Васильев, исследуя корпоративное управление в банках, определяет его как «систему взаимодействий между акционерами и руководством компании (коммерческого банка), а также другими заинтересованными лицами (персоналом, вкладчиками, заемщиками, Банком России, налоговыми органами), основанную на согласовании интересов всех участников корпоративных отношений при приоритетности прав и интересов собственников как основного субъекта управления, при обязательном росте эффективности работы банка» [22, с.8].

Белорусский исследователь К.Ю. Юшко также рассматривает корпоративное управление как систему взаимоотношений (взаимодействия) между заинтересованными сторонами организации. Так, в статье «На пути к корпоративному управлению» она отмечает, что «система управления, устанавливающая правила и определяющая механизм взаимоотношений между собственниками компании, ее менеджерами, работниками и прочими группами лиц, которые в той или иной мере могут влиять на деятельность организации (англ. stakeholder), получила название «корпоративное управление» (англ. corporate governance)» [23, с.40].

Таким образом, можно сгруппировать

имеющиеся точки зрения на определение корпоративного управления:

- 1) система (модель) управления и контроля;
- 2) механизм поддержания баланса интересов;
- 3) механизм защиты интересов собственников (акционеров, инвесторов);
- 4) процесс разработки и принятия решений;
- 5) система взаимоотношений (взаимодействия) между заинтересованными лицами (сторонами) организации.

Автор придерживается подхода к определению корпоративного управления как к системе взаимоотношений (взаимодействия) между заинтересованными лицами (сторонами) организации и считает, что корпоративное управление достаточно точно и практически всеобъемлюще определено в Банковском кодексе Республики Беларусь: совокупность взаимоотношений заинтересованных сторон организации. Данное определение синонимично определению корпоративного управления Базельского комитета по банковскому надзору в документе «Принципы корпоративного управления для банков» ("Corporate governance principles for banks"). Однако автор предлагает дополнить его отдельными аспектами:

- выделить **государство** (в широком понимании как ряд органов государственного управления) как одного из важнейших субъектов корпоративных отношений;
- дополнить определение **интересами** заинтересованных лиц как фундаментальным фактором формирования и функционирования корпоративного управления;
- дополнить определение **функциями** и организационной структурой в качестве важнейших механизмов корпоративных отношений;
- дополнить определение **структурированными потоками информации** как информационной базой при осуществлении субъектами корпоративных отношений (заинтересованными лицами) своих функций, в том числе для принятия ими управленческих решений, а также в качестве одного из важнейших механизмов корпоративных отношений.

Необходимо отметить, что корпоративное управление – это целая концепция, а не отдельный инструмент, которая состоит из

множества составляющих, и которую нужно характеризовать в комплексе. В широком смысле корпоративное управление объединяет все аспекты отношений как внутри компании, так и ее отношений с внешним миром, с ее финансовыми и нефинансовыми заинтересованными лицами. Оно должно содержать как внешние, так и внутренние стороны деятельности компании (банка). По мнению автора, определение должно включать объект, совокупность субъектов корпоративных отношений (заинтересованных лиц), а также механизмов их осуществления.

Корпоративное управление является комплексным понятием, поэтому его необходимо рассматривать в качестве системы.

Следует отметить отсутствие в настоящее время термина «система корпоративного управления банка». При этом в правовых актах Национального банка Республики Беларусь приведены определения таких элементов корпоративного управления банка, как «система внутреннего контроля», «система управления рисками» и «система вознаграждения и компенсаций» [24, 25]. Исходя из того, что составляющие корпоративного управления признаются системами, по мнению автора, обосновано признание термина «система корпоративного управления банка». Предлагается следующее его определение:

**Система корпоративного управления банка** – это скоординированная совокупность отношений между государством, акционерами, органами управления, персоналом банка и иными заинтересованными лицами с интересами, функциями, структурированными потоками информации, организационной структурой в сложившейся институциональной среде банка. При этом институциональная среда банка, в том числе, включает в себя: стратегию, кодекс корпоративного управления и другие локальные нормативные правовые акты, определяющие порядок, процессы и процедуры общего руководства банком для достижения стратегических и операционных целей, а также выполнения задач банка.

Автор полагает, что определение системы корпоративного управления банка должно включать **государство** как одну из заинтересованных сторон. При этом под государством предлагается подразумевать не



только Национальный банк Республики Беларусь, но и другие органы государственного управления, влияющие на функционирование банка.

Национальным банком Республики Беларусь сформулированы задачи корпоративного управления банком в Инструкции об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией, утвержденной постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 30.10.2012 №557 (с учетом дополнений и изменений). Данные задачи сформулированы Национальным банком Республики Беларусь в рамках регулирования банковской деятельности.

Другие органы государственного управления в рамках выполнения своих задач и функций также оказывают влияние на деятельность банка с учетом своих интересов, а следовательно, на его корпоративное управление. Например, Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь заинтересовано в уплате банком налогов и в пополняемости бюджета. Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь заинтересовано в занятости персонала банка. Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь заинтересовано в большем количестве банков. Министерство финансов Республики Беларусь заинтересовано в активном и эффективном участии банка при проведении им финансово-бюджетной и налоговой политики и так далее. Таким образом, государство в целом является заинтересованным лицом в деятельности банка, следовательно, субъектом отношений его корпоративного управления.

В соответствии с дополненным определением, посредством введения **государства** как одного из важнейших субъектов корпоративных отношений, система корпоративного управления включает то, как банк создает добавленную стоимость, и как она распределяется среди заинтересованных лиц. Согласно данному определению, одной из ключевых целей банка является максимизация вклада в экономику. В данном случае корпоративное управление банком включает в себя и корпоративную социальную ответственность.

Автор считает фундаментальной основой формирования и функционирования корпоративного управления **интересы** заинтересованных лиц. Исходя из интересов лиц, складываются корпоративные отношения, формирующие систему.

Отдельного внимания заслуживает такая категория, как **функции**. Функции являются основополагающим элементом корпоративного управления.

В системе корпоративного управления банка существуют как функции заинтересованных лиц корпоративных отношений, которые они осуществляют в рамках своей деятельности, так и функции механизмов управления (менеджмента) банком. Эти функции предлагается обозначить как «**функции лиц**» и «**функции механизмов**» соответственно.

Во-первых, функции являются «проводником воли» заинтересованных лиц. Заинтересованные лица, исходя из своих интересов, формируют и осуществляют свои функции. При этом заинтересованные лица, выполняя свои функции, модифицируют и актуализируют текущие, а также формируют свои новые интересы. Обозначенные «функции лиц», с учетом изложенного, являются верхнеуровневыми функциями в контексте системы корпоративного управления банка. «Функции лиц» затрагивают внешнюю и внутреннюю среды деятельности банка.

Во-вторых, следует отметить «функции механизмов» корпоративных отношений, посредством которых осуществляется текущее руководство деятельностью банка, а также достигается одна из ключевых целей – формирование баланса, увязки интересов заинтересованных лиц. Механизмами в данном случае, прежде всего, являются: организационная структура банка, процессы управления и контроля, процессы принятия решений, бизнес-процессы банка, полномочия органов управления и персонала банка. «Функции механизмов» можно назвать нижеуровневыми в контексте корпоративного управления банком. «Функции механизмов» затрагивают внутреннюю среду деятельности банка.

В-третьих, следует отметить, что «функции лиц» являются основой (создают предпосылки) для развития их производных внутри организации, т.е. для «функций механизмов». Например, исходя из функций заинтересованных лиц, т.е. субъектов

корпоративных отношений, формируется организационная структура банка, представляющая собой «скелет» банка, с ее функциями как одного из механизмов корпоративного управления. «Функции лиц» лежат в основе построения бизнес-процессов банка с их «функциями механизмов» внутри организации.

Принимая во внимание вышеизложенное, автор считает обоснованным включение категории «функции» в состав определения системы корпоративного управления банка.

Всем заинтересованным сторонам корпоративных отношений необходима информация. На базе и с учетом соответствующей информации субъекты корпоративных отношений формируют и преследуют свои интересы, осуществляют свои функции.

Таким образом, структурированные потоки информации являются «кровеносными сосудами» корпоративных отношений и должны найти отражение в определении корпоративного управления банка. При этом потоки информации могут быть как вертикальными, так и горизонтальными (между органами государственного управления релевантно к деятельности банка, между акционерами, между персоналом, между другими заинтересованными лицами).

**Заключение.** По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

- В настоящее время единого подхода к определению сущности корпоративного управления не существует.
- Корпоративное управление в отличие от менеджмента затрагивает как внутреннюю, так и внешнюю среды организации.
- Все имеющиеся на сегодняшний день точки зрения на определение корпоративного управления можно сгруппировать как: систему (модель) управления и контроля; механизм поддержания баланса (интересов); механизм защиты интересов собственников (акционеров, инвесторов); процесс разработки и принятия решений; систему взаимоотношений (взаимодействия) между заинтересованными лицами (сторонами) организации.
- Автор считает наиболее полным широкое определение корпоративного управления как совокупности взаимоотношений заинтересованных сторон

организации, данное в Банковском кодексе Республики Беларусь.

Вместе с тем, по мнению автора, данное определение необходимо дополнить отдельными аспектами, характеризующими спектр составляющих корпоративного управления: выделить государство в качестве заинтересованного лица, дополнить определение интересами заинтересованных лиц, функциями и организационной структурой, структурированными потоками информации. При этом приводится обоснование классификаций функций корпоративного управления на «функции лиц» и «функции механизмов».

• В настоящее время как в законодательстве Республики Беларусь, включая банковское, так и в научной литературе отечественных авторов отсутствует термин «система корпоративного управления банка». Автор считает обоснованным введение термина «система корпоративного управления банка» и предлагает следующее его определение: *система корпоративного управления банка* – это скоординированная совокупность отношений между государством, акционерами, органами управления, персоналом банка и иными заинтересованными лицами с интересами, функциями, структурированными потоками информации, организационной структурой в сложившейся институциональной среде банка.

### Список литературы

1. Корпоративное управление: история и практика [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/ffms/ru/legislation/corp\\_management\\_study/index.html](https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/ffms/ru/legislation/corp_management_study/index.html) – Дата доступа: 31.03.2020.
2. Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства, утверждены Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь и Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 5 июля 2016 г. № 45/14 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Дата доступа: 31.03.2020.
3. Корпоративное управление и стоимость компаний [Электронный ресурс] – Режим

- доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/v/korporativno-e-upravlenie-i-stoimost-kompaniy> – Дата доступа: 31.03.2020.
4. The financial aspects of corporate governance [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf> – Дата доступа: 31.03.2020.
  5. Jeffers, E. Corporate governance: Toward converging models? / E. Jeffers // *Global Finance Journal*. – 2016. – № 16. – С. 47–49.
  6. Макарова, О. А. Реализация принципов корпоративного управления в Российском акционерном законодательстве / О. А. Макарова // *Актуальные проблемы науки и практики коммерческого права: сб. науч. ст.* – Вып. 5. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 124 с.
  7. Формирование и развитие системы корпоративного управления в кредитной организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-i-razvitie-sistemy-korporativnogo-upravleniya-v-kreditnoj-organizacii.html> – Дата доступа: 31.03.2020.
  8. Корпоративное управление и развитие [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://documents.worldbank.org/curated/en/557181485933786308/pdf/34669-v2-RUSSIAN-Toolkit-2-Vol-1-PUBLIC.pdf> – Дата доступа: 31.03.2020.
  9. Committee on corporate governance: final report [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ecgi.global/code/hampel-report-final> – Дата доступа: 31.03.2020 г.
  10. Дементьева, А. Акционерная форма собственности и корпоративное управление / А. Дементьева // *Проблемы теории и практики управления*. – 2007. – № 12. – С. 75–84.
  11. Медведева, Т. Исследование спроса на институты корпоративного управления: юридические аспекты / Т. Медведева, А. Тимофеев // *Вопросы экономики*. – 2003. – № 4. – С. 50–61.
  12. Долинская, В. В. Акционерное право: основные положения и тенденции / В. В. Долинская. – М.: Волтерс Клувер, 2006. – 736 с.
  13. Клейнер, В. Корпоративное управление и эффективность деятельности компаний / В. Клейнер // *Вопросы экономики*. – 2008. – № 10. – С. 32–48.
  14. Состояние и совершенствование корпоративного банковского управления в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/sostoyani-e-i-sovershenstvovanie-korporativnogo-bankovskogo-upravleniya-v-rossii> – Дата доступа: 31.03.2020 г.
  15. Корпоративное управление в совете директоров [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pwc.kz/en/services/risk-assurance/pdf/corporate-governance-rus.pdf> – Дата доступа: 31.03.2020 г.
  16. Принципы корпоративного управления для банков (июль 2015). Базельский комитет по банковскому надзору [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36687/Basel\\_cgpb.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36687/Basel_cgpb.pdf) – Дата доступа: 31.03.2020 г.
  17. Управление рисками организации – Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности. Июнь 2017. – 2018. – 110 с.
  18. Банковский кодекс Республики Беларусь: Закон Республики Беларусь от 25 окт. 2000 г., № 441-3 (в ред. Закона от 17 июля 2018 г., № 133-3) // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2019. – Дата доступа: 31.03.2020.
  19. Каспина, Р. Г. Влияние на формирование бухгалтерской отчетности механизмов корпоративного управления / Р. Г. Каспина // *Финансы и кредит*. – 2004. – № 7 (145). – С. 50–55.
  20. Осипенко, О. В. Формирование институтов корпоративной сферы: российский опыт / О. В. Осипенко // *Российский экономический журнал*. – 2004. – № 1. – С. 52–58.
  21. Глушкова, Л. А. Формирование и развитие системы корпоративного управления в кредитной организации: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Л.А. Глушкова. – Новосибирск, 2004. – 225 с.
  22. Васильев, Е. С. Повышение эффективности работы коммерческого банка на основе совершенствования корпоративного управления: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Е.С. Васильев. – Тула, 2012. – 20 с.
  23. Юшко, К. Ю. На пути к корпоративному управлению / К. Ю. Юшко // *Вестник БГУ*. – 2014. – № 1. – С. 40–43.
  24. Инструкция об организации системы



внутреннего контроля в банках, небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах, утверждена постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 30 ноября 2012 г. № 625 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Дата доступа: 31.03.2020.

25. Инструкция об организации системы управления рисками в банках, небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах, утверждена постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 29 октября 2012 г. (с учетом изменений от 29 июня 2016 г.) № 550 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Дата доступа: 31.03.2020.

## References

1. *Korporativnoye upravleniye: istoriya i praktika* [Corporate Governance: History and Practice]. (In Russian) Available at: [https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/ffms/ru/legislation/corp\\_management\\_study/index.html](https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/ffms/ru/legislation/corp_management_study/index.html). (accessed: 31.03.2020).
2. *Metodicheskie rekomendatsii po organizatsii korporativnogo upravleniya v aktsionernykh obshchestvakh s uchastiyem gosudarstva, utverzhdeny postanovleniyem Ministerstva ekonomiki Respubliki Belarus' i Gosudarstvennogo komiteta po imushchestvu Respubliki Belarus' ot 5 iyulya 2016 g. № 45/14* [Methodological recommendations on the organization of corporate governance in joint-stock companies with state participation are approved by the Decree of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus and the State Property Committee of the Republic of Belarus dated July 5, 2016 No. 45/14] Konsul'tant Plyus: Belarus' (In Russian) ООО «YurSpektr», Nats. tsentr pravovoy inform. Resp. Belarus' (accessed: 31.03.2020).
3. *Korporativnoye upravleniye i stoimost' kompaniy* [Corporate governance and company value]. (In Russian) Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/korporativno-e-upravlenie-i-stoimost-kompaniy>. (accessed: 31.03.2020).
4. The financial aspects of corporate governance Available at: <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf>. (accessed: 31.03.2020).
5. Jeffers E. Corporate governance: Toward converging models? *Global Finance Journal*. 2016, no 16, pp. 47–49.
6. Makarova O. A. Realizatsiya printsipov korporativnogo upravleniya v Rossiyskom aktsionernom zakonodatel'stve [Implementation of corporate governance principles in the Russian joint stock company legislation]. *Aktual'nyye problemy nauki i praktiki kommercheskogo prava: sb. nauch. st.* [Actual problems of science and practice of commercial law]. Vyp. 5. M.: Volters Kluver, 2005, 124 p. (In Russian)
7. *Formirovaniye i razvitiye sistemy korporativnogo upravleniya v kreditnoy organizatsii* [Formation and development of a corporate governance system in a credit institution]. (In Russian). Available at: <http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-i-razvitie-sistemy-korporativnogo-upravleniya-v-kreditnoy-organizatsii.html>. (accessed: 31.03.2020).
8. *Korporativnoye upravleniye i razvitiye* [Corporate governance and development]. (In Russian). Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/557181485933786308/pdf/34669-v2-RUSSIAN-Toolkit-2-Vol-1-PUBLIC.pdf> (accessed: 31.03.2020).
9. Committee on corporate governance: final report. Available at: <https://ecgi.global/code/hampel-report-final>. (accessed: 31.03.2020).
10. Dement'yeva A. Aktsionernaya forma sobstvennosti i korporativnoye upravleniye [Joint stock ownership and corporate governance]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of management theory and practice]. 2007, no 12, pp. 75–84. (In Russian)
11. Medvedeva T., Timofeyev A. Issledovaniye sprosa na instituty korporativnogo upravleniya: yuri-dicheskiye aspekty [A study of demand for corporate governance institutions: legal aspects]. *Voprosy ekonomiki* [Economic issues]. 2003, no 4, pp. 50–61. (In Russian)
12. Dolinskaya V. V. *Aktsionernoye pravo: osnovnyye polozheniya i tendentsii* [Stock

- law: key points and trends]. M.: Volters Kluver, 2006, 736 p. (In Russian)
13. Kleyner V. Korporativnoye upravleniye i effektivnost' deyatelnosti kompaniy [Corporate governance and company performance]. *Voprosy ekonomiki* [Economic issues]. 2008, no 10, pp. 32–48. (In Russian)
  14. *Sostoyaniye i sovershenstvovaniye korporativnogo bankovskogo upravleniya v Rossii* [Status and improvement of corporate banking in Russia]. (In Russian). Available at: <https://www.dissercat.com/content/sostoyaniye-i-sovershenstvovanie-korporativnogo-bankovskogo-upravleniya-v-rossii>. (accessed: 31.03.2020).
  15. *Korporativnoye upravleniye v soвете директорov* [Corporate Governance on the Board of Directors]. (In Russian). Available at: <https://www.pwc.kz/en/services/risk-assurance/pdf/corporate-governance-rus.pdf> (accessed: 31.03.2020).
  16. *Printsipy korporativnogo upravleniya dlya bankov (iyul' 2015). Bazel'skiy komitet po bankovskomu nadzoru* [Corporate governance principles for banks (July 2015). Basel Committee on Banking Supervision]. (In Russian). Available at: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36687/Basel\\_cgpb.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36687/Basel_cgpb.pdf) (accessed: 31.03.2020).
  17. *Upravleniye riskami organizatsii. Integratsiya so strategiyey i effektivnost'yu deyatelnosti* [Organization Risk Management. Integration with Strategy and Performance]. Iyun' 2017. 2018, 110 p. (In Russian)
  18. *Bankovskiy kodeks Respubliki Belarus': Zakon Respubliki Belarus' ot 25 okt. 2000 g., № 441-Z (v red. Zakona ot 17 iyulya 2018 g., № 133-Z) Konsul'tantPlyus: Belarus'. Tekhnologiya 3000. ООО «YurSpektr». Minsk, 2019. (accessed: 31.03.2020).*
  19. Kaspina R.G. Vliyaniye na formirovaniye bukhgalterskoy otchetnosti mekhanizmov korporativnogo upravleniya [The impact on the formation of financial statements of corporate governance mechanisms]. *Finansy i kredit* [Finance and Credit]. 2004, no 7 (145), pp. 50–55. (In Russian)
  20. Osipenko O.V. Formirovaniye institutov korporativnoy sfery: rossiyskiy opyt [Formation of Institutions of the Corporate Sphere: Russian Experience]. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Russian economic journal]. 2004, no1, pp. 52–58. (In Russian)
  21. Glushkova L. A. *Formirovaniye i razvitiye sistemy korporativnogo upravleniya v kreditnoy organizatsii* [Formation and development of a corporate governance system in a credit institution]. Abstract of Ph. D. thesis. Novosibirsk, 2004. 225 p. (In Russian)
  22. Vasil'yev Ye.S. *Povysheniye effektivnosti raboty kommerche-skogo banka na osnove sovershenstvovaniya korporativnogo upravleniya* [Improving the efficiency of a commercial bank through improved corporate governance]. Abstract of Ph. D. thesis. Tula, 2012, 20 p. (In Russian)
  23. Yushko K.YU. Na puti k korporativnomu upravleniyu [On the way to corporate governance]. *Vestnik BGU* [Bulletin of BSU]. 2014, no 1, pp. 40–43. (In Russian)
  24. *Instruktsiya ob organizatsii sistemy vnutrennego kontrolya v bankakh, nebankovskikh kreditno-finansovykh organizatsiyakh, bankovskikh gruppakh i bankovskikh kholdingakh, utverzhdena postanovleniyem Pravleniya Natsional'nogo banka Respubliki Belarus' ot 30 noyabrya 2012 g. № 625* [The instruction on the organization of the internal control system in banks, non-bank financial institutions, banking groups and bank holdings was approved by resolution of the Board of the National Bank of the Republic of Belarus of November 30, 2012 No. 625]. Konsul'tant Plyus: Belarus'. ООО «YurSpektr», Nats. tsentr pravovoy inform. Resp. Belarus' (accessed: 31.03.2020).
  25. *Instruktsiya ob organizatsii sistemy upravleniya riskami v bankakh, nebankovskikh kreditno-finansovykh organizatsiyakh, bankovskikh gruppakh i bankovskikh kholdingakh, utverzhdena postanovleniyem Pravleniya Natsional'nogo banka Respubliki Belarus' ot 29 oktyabrya 2012 g. (s uchetom izmeneniy ot 29 iyunya 2016 g.) № 550*. [The instruction on the organization of a risk management system in banks, non-bank financial institutions, banking groups and bank holdings was approved by resolution of the Board of the National Bank of the Republic of Belarus of October 29, 2012 (as amended on June 29, 2016) No. 550] Konsul'tant Plyus: Belarus'. ООО «YurSpektr», Nats. tsentr pravovoy inform. Resp. Belarus' (accessed: 31.03.2020).

Received 14 April 2020